

บทที่ 1

คุณกำลังทำงาน ที่ควรทำอยู่หรือเปล่า?

อย่าบอกผมว่าคุณทำงานหนักขนาดไหน บอกว่าทำเสร็จมานาน
แค่ไหนจะดีกว่า

เจมส์ ลิงก์,
นักบริหารธุรกิจ

เย็นแล้ว...คุณยังอยู่ในสำนักงาน

วันนี้ก็เหมือนกับวันก่อน ๆ คุณได้ทำเหมือนกับที่พยายามทำมาทุกวัน คือ พยายามใช้ทักษะการบริหารให้มีประสิทธิผล

คุณวางแผน คุณฟัง คุณจัดลำดับความสำคัญของงาน จัดตารางเวลา มอบหมายงาน พยายามอย่างหนักที่จะทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี หรือคุณอาจจะถึงกับทำตัวเป็นคนเปิดเผยกับผู้คน และใช้ประโยชน์จากการมอบอำนาจอย่างเต็มที่

กล่าวให้สั้นๆ ก็คือ คุณใช้สไตล์การจัดการที่น่าจะสามารถปลุกเร้าคนของคุณได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว

แต่ผลที่ได้ก็ยังคงให้คุณต้องผิดหวัง และอาจจะถึงกับท้อแท้อยู่บ่อย ๆ คุณยังรู้สึกว่าความพยายามทั้งหมดของคุณยังไม่สามารถทำให้เกิดความแตกต่างในสิ่งที่มีความสำคัญจริงๆ (มีส่วนในผลงานที่มีความหมาย และก่อให้เกิดความสำเร็จแก่บริษัท) ได้มากพอ เพื่อให้เห็นได้ชัดขึ้น ข้อความดังต่อไปนี้สามารถสื่อให้เห็นได้ถึงความรู้สึกของคุณ :

- แม้คนของผมนั้นจะทำงานยุ่ง แต่ผลผลิตของแผนกในแต่ละปีก็ยังไม่เพิ่มขึ้นไม่มาก
- ผมได้พยายามพัฒนาสไตล์การบริหารที่ก้าวหน้า มันควรจะสามารถปลุกฝั่งท่าที่มุ่งมั่นให้กับคนของผมนได้แล้ว แต่ก็ปรากฏว่า แม้ผลผลิตของแผนกผมจะเพิ่มขึ้น มันก็ยังเพิ่มได้น้อยกว่าของแผนกอื่น (ที่ดีน้อยกว่าเรา) อยู่ดี
- แม้จะพยายามเตรียมคนอย่างหนัก ให้พวกเขาพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่ผมนต้องการแล้ว แต่แล้วเมื่อมีงานสำคัญจริงๆ เกิดขึ้น ผมก็กลับต้องลงมือทำงานนั่นเอง

- โครงการบางโครงการดูเหมือนจะไม่เคยปิดได้ลง เหมือนกับมันจะคาราคาซังอยู่อย่างนั้นตลอดไป ถ้าเป็นไปได้ผมก็อยากจะโลละมันเสียให้หมด แล้วทำอะไรอย่างอื่น หรือไม่ก็เลือกคนอื่นมาร่วมงาน
- แม้ว่าผมจะมีอำนาจหน้าที่เหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยตรง แต่ก็มียุ่บ่อยครั้งที่รู้สึกเหมือนตัวเองเป็นคนนอก ที่แทบจะควบคุมอะไรที่นั่นไม่ได้เลย

ข้อความเหล่านี้ต่างก็มีอะไรบางอย่างที่เหมือนกัน คือ มันเผยให้เห็นความรู้สึกว่า คนของคุณไม่ได้กำลังทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม

“การทำสิ่งที่ถูกต้อง” สามารถนำมาใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรได้ หรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า มันคือตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กรเลยทีเดียว

ย้อนสู่พื้นฐาน

ไม่น่าเชื่อว่า เวลาที่ต้องจัดการกับงานในความรับผิดชอบ ผู้จัดการหลายคนไม่ได้แม้แต่จะคิดถึงเรื่องเหล่านี้ การต้องทำการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องอยู่แทบทั้งวัน ทำให้พวกเขาซึมที่จะถอยหลังกลับไปสักก้าว แล้วถามตัวเองด้วยคำถามพื้นฐานๆ ธรรมดาว่า :

ตอนนี้คนของเรากำลังทำอะไรอยู่ และทำไปเพื่ออะไร?

เราใช้เวลาทำ “งานที่ไม่ควรทำ” มากกว่าทำ “งานที่มีประโยชน์จริงๆ” หรือเปล่า?

และแม้เมื่อคนของเรากำลังทำงานที่มีประโยชน์จริง แล้วคนกับงานนั้นมีความเหมาะสมกันหรือเปล่า? (เราจะกล่าวถึงแนวความคิดนี้อย่างละเอียดในบทที่ 3)

เป็นคำถามง่ายๆ แต่หลายบริษัทก็ยังหาคำตอบดีๆ ให้กับคำถามเหล่านี้ไม่ได้ ผู้นำหลายท่านปล่อยเวลาให้ผ่านไปเป็นวันๆ เดือนๆ หรือแม้แต่เป็นหลายปีโดยไม่ได้คิดจะตอบคำถามเหล่านี้จนทำให้กลายเป็นมีทัศนคติแบบของไม่รู้ร้อนไปในที่สุด เข้าทำนอง “ก็เราทำอย่างนี้กันมาตั้งแต่ไหนแต่ไรแล้ว มันก็ต้องทำอย่างนี้แหละถูกต้องแล้ว”

แต่แท้จริงแล้ว คำถามเหล่านี้มีความสำคัญมาก ผู้จัดการต้องคอยถามคำถามเหล่านี้อยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงทุกคนของแผนก ฝ่าย หรือทั้งองค์กรจะต้องอุทิศตน และเวลาให้กับการทำให้งานที่ถูกต้องสำเร็จเสร็จสิ้นไปให้จงได้

ทักษะนี้มิได้เป็นเพียงผลพลอยได้ของคุณสมบัติประจำตัวที่ด้อยกว่าของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำไม่สามารถทำให้งานเสร็จได้ด้วยการเข้ากับลูกน้องได้ดี มีเสน่ห์ จูงใจเก่ง หรือมีบุคลิกที่ต้องตาต้องใจคน

ทักษะที่เป็นคุณสมบัติจำเป็นของผู้นำที่มีประสิทธิผล คือความสามารถในการ

- 1) ประเมินว่าองค์กรของเขาสามารถทำอะไรได้บ้าง และตัดสินใจว่าสิ่งที่ควรทำนั้นแท้จริงแล้วมีอะไรบ้าง
- 2) นำสิ่งที่ควรทำ มาทำให้มันได้รับการดำเนินการจนเสร็จ

วิถีสู่ความสำเร็จ

เราทุกคนสามารถฝึกฝนเป็นคนมุ่งผลงานได้ หนังสือเล่มนี้ จะให้วิธีที่ชัดเจน และปฏิบัติได้จริงสำหรับใช้ทำงานสำคัญที่สุด ของผู้จัดการ อันได้แก่การทำให้สิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมได้รับการ ดำเนินการจนเสร็จสิ้นให้บ่อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ซึ่งถ้าจะพูดให้เฉพาะเจาะจงลงไปก็คือ หนังสือเล่มนี้ :

1. **ในวิธีการที่ง่ายและเป็นระบบ สำหรับนำไปใช้ในทุกระการ ตัดสินใจว่า อะไรเป็นงานที่ควรทำ รวมทั้งว่าใครควรจะเป็นคนทำงานนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหัวใจหลักของความมีประสิทธิภาพ**

ทุกวันนี้มีการกล่าวกันถึงความเครียด และการหมดไฟ ในสถานที่ทำงานกันมาก ผู้คนต่างก็ยุ่งอยู่กับการทำอะไร บางอย่าง แต่เมื่อมีการสอบถามว่าพวกเขาใช้เวลาของตนไป ในการทำงานอย่างไรแล้ว ส่วนมากก็มักจะยอมรับว่าสิ่งที่ พวกเขาทำเป็น “งานที่ทำไปเพื่อไม่ให้แลดูว่าง” หาได้เป็นงานที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัทอย่างแท้จริงไม่ ไม่เพียงเท่านั้น บางคนยังได้ประเมินออกมาด้วยว่า พวกเขาเพิ่งได้ใช้ศักยภาพ ของตนไปเพียง 40 ถึง 60 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น และมีลูกจ้างถึง 7 ใน 10 คนที่ยอมรับว่าพวกเขายังสามารถพัฒนาความ มีประสิทธิภาพของตนเองในเรื่องงานได้อีกมาก ทั้งพวกเขา ก็ต้องการที่จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า โดยทั่วไปแล้วพนักงานยังไม่ได้รับการ
ชี้แจงให้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งนับว่าเป็น
ปัญหาในเรื่องภาวะผู้นำ แต่ก็ไม่ใช่ว่าบรรดาผู้จัดการจะไม่ได้
ทำอะไร

พวกเขาต่างก็ได้พยายามลงแ้ด้ พยายามปลุกเร้าผู้ใต้บังคับ
บัญชา ให้ทำงานเร็วขึ้น เสียเวลาน้อยลง และใช้เวลาพักให้
น้อยลง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้มากขึ้นกันอยู่แล้ว แต่วิธีการ
เหล่านี้ก็ยังไม่สามารถนำพาพวกเขาไปสู่ความสำเร็จ

สิ่งที่จะสามารถพาทั้งเขาและเราไปสู่ความสำเร็จได้ คือ การ
มุ่งเพิ่มจำนวนเปอร์เซ็นต์ของงานที่ควรทำ เพื่อให้ได้สิ่งที่เป็น
ผลงานจริงๆ ออกมาต่างหาก

หากลูกจ้างของเรายังทำงานโดยใช้ศักยภาพของเขาเพียงแค
ครึ่งเดียว ลองนึกดูสิว่าจะเป็นอย่างไร ถ้าเราสามารถเปิดก๊อ
พลังสำรองที่เหลืออยู่ แล้วเพิ่มศักยภาพของเขาขึ้นไป ไม่ต้อง
มากก็ได้ เขาเป็นว่าอีกสักสิบเปอร์เซ็นต์ก็พอ

หากคุณสามารถคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ก็ย่อมจะสามารถ
นำวิธีการของเราไปใช้ได้...

แล้วคุณจะสามารถใส่ใจ หรือโฟกัสไปทำงานที่มีความสำคัญ
ต่อความสำเร็จของบริษัทคุณจริงๆ เพื่อมอบหมายมันให้แก่
คนที่เหมาะสมต่อไป

2. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาที่ขัดขวางบรรดาผู้จัดการให้ไม่สามารถทำในสิ่งที่เหมาะสม

พวกเราทุกคน เคยทำอย่างไรก็มักจะทำอย่างนั้นต่อไปเรื่อยๆ จนกลายเป็นนิสัย เป็นผลให้ “งาน” ที่ไม่จำเป็น และไม่ถูกต้อง มากมายได้รับการดำเนินการอยู่ในองค์กรเป็นปีๆ

ส่วนนี้ของหนังสือจะระบุ และอธิบายความผิดพลาดที่ถูกกระทำซ้ำแล้วซ้ำเล่าในการมอบหมายงาน บางครั้งความผิดพลาดเหล่านี้เป็นผลมาจากการไม่ได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้อง แต่ในบางกรณีก็เป็นผลมาจากการไม่คิด ไม่ตัดสินใจ เอาเสียเลยว่า ใครเหมาะสม หรือไม่เหมาะสมสำหรับงานนั้นๆ ที่จริงแล้ว เราสามารถกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมของเราถูกสร้างขึ้นมาบนความคิดพื้นฐานที่กระตือรือร้นเกี่ยวกับว่า งานใดควรทำ และผู้ใดควรจะเป็นคนทำงานนั้น

ปัญหาที่คุณจะได้อ่านพบ จะชวนให้คุณนึกถึงบทบาทหน้าที่ในการจัดการของคุณเอง แล้วคุณจะนึกออกว่าจะนำแนวความคิดจากหนังสือเล่มนี้ไปปรับใช้ในชีวิตการทำงานของ คุณเองได้อย่างไร ทั้งจะช่วยให้คุณเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จนสามารถนำไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ทันที

3. แสดงให้คุณเห็นวิธีที่เหนือกว่าสไตล์การจัดการ รวมถึงขั้นตอนการนำเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพนี้ไปปรับใช้ให้เข้ากับบุคคลิก และสไตล์การบริหารของคุณเพื่อเพิ่มผลผลิต

เราทุกคนต่างก็เห็นพ้องต้องกันว่า การสร้างเสริมสไตล์การบริหารที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำมาก แต่ถึงจะเป็นอย่างนั้น หนังสือเล่มนี้ก็หาได้เน้นเรื่องสไตล์การบริหารไม่ แม้เราจะสนับสนุนสไตล์การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพราะมันเป็นสไตล์ที่สามารถกระตุ้นลูกจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่คุณก็ยังสามารถนำกฎของหนังสือเล่มนี้ไปใช้ได้เสมอ ไม่ว่าจะสไตล์การบริหารของคุณจะเป็นอย่างไร

4. แสดงให้เห็นว่าคุณจะผลักดันคนของคุณให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร ซึ่งเป็นวิธีที่ใกล้เคียงกับที่เราใช้ทำงานกันเมื่อเกิดสภาวะวิกฤติ เพียงแต่ไม่ต้องมีความเครียดรุนแรงเหมือนอย่างเมื่อเกิดสภาวะวิกฤติขึ้นจริงๆ

ปรากฏการณ์อย่างหนึ่งที่เรามักจะพบเห็นกันได้เนืองๆ ก็คือองค์กรหนึ่งที่ดูจะยุ่ง หรืออาจจะเหมือนทำงานหนักเกินกำลังอยู่แล้ว เมื่อพบกับสภาวะวิกฤติกลับสามารถรีดพลังออกมาได้อีก บางครั้งถึงกับสามารถเพิ่มทั้งปริมาณ และคุณภาพของงานได้มากกว่าเดิมถึงสองหรือสามเท่าด้วยซ้ำ เป็นอย่างไรได้อย่างไร?

เมื่อถูกวิกฤติบีบบังคับให้มุ่งความสนใจไปทำงานสำคัญแต่เพียงอย่างเดียว องค์กรจะให้หลักการหลายอย่างเช่นเดียวกับของเรา ทั้งยังใช้กระบวนการตัดสินใจอย่างที่เป็นพื้นฐานของหนังสือเล่มนี้ด้วย พวกเขาใส่ใจอย่างแท้จริงไปที่การ

ทำงานที่เหมาะสมให้เสร็จ คุณเองก็สามารถนำพฤติกรรม
การจัดการในสภาวะวิกฤติที่ใช้การได้จริงนี้ไปปรับใช้ในองค์กร
ของคุณได้ด้วย โดยไม่ต้องรอให้เกิดวิกฤติการณ์ขึ้นมาจริงๆ
เสียก่อน คุณสามารถได้รับผลเดียวกันโดยไม่ต้องผ่าน
ประสบการณ์อันแสนเจ็บปวดอย่างที่ผู้ผ่านวิกฤติการณ์จริงๆ
ต้องเผชิญ

5. อธิบายว่าการนำเครื่องมือง่ายๆ นี้ไปใช้จะช่วยสร้าง รากฐานสำหรับภาวะผู้นำในองค์กรได้อย่างไร

การนำไปปรับใช้ได้ง่าย ไม่ได้หมายความว่าระบบนี้จะคิดขึ้นมา
อย่างสุกเอาเผากิน แต่ความง่ายของมันจะช่วยให้คุณ
สามารถใส่ใจไปในการบังคับบัญชาคนของคุณ กับงานของเขาได้อย่าง
ชัดเจน และเที่ยงตรง

เราจะได้อธิบายถึงบทบาทในองค์กรที่คุณจะต้องเล่น รวมไปถึง
จนถึงการใช้วิธีการเหล่านี้ช่วยเลี้ยงเป่าให้สูง คุณจะได้ตระหนัก
ว่า การตัดสินใจที่ดีเกี่ยวกับการมอบหมายงาน จนทำให้
ได้ผลงานที่ดีจากลูกน้อง เป็นทักษะสำคัญของผู้นำที่มี
ประสิทธิผล ผู้สามารถผลิตผลงานได้มาก

ทำให้เร็วขึ้นด้วยการทำให้ฉลาดขึ้น

แม้ว่าการนำเทคนิคนี้ไปใช้จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพ และผลผลิตให้ดีขึ้นได้ด้วย แต่หนังสือเล่มนี้ก็ไม่ได้เป็นหนังสือเกี่ยวกับการจัดการเวลาโดยตรง เราไม่ได้กล่าวถึงการสร้างกระบวนการที่จะเร่งให้คนทำงานได้เร็วขึ้น หรือการหาทางวิ่งงานออกมาจากห้วงเวลาหนึ่งๆ ให้ได้มากขึ้น แต่เราจะพูดถึงว่าองค์กรของคุณควรใช้เวลาอย่างไรมากกว่า

เราถือว่าการที่ผลผลิตเพิ่มขึ้นควรเป็นผลมาจากการจัดให้คนที่เหมาะสมได้ทำงานที่เหมาะสมมากกว่า ยิ่งคนได้ทำงานที่เขาทำได้ดีบ่อยมากขึ้นเท่าไร เขาก็จะยิ่งทำงานนั้นได้เร็วมากขึ้นเท่านั้น...นอกเสียจากว่าเขาจะเกลียดงานนั้น ซึ่งรายละเอียดของเรื่องนี้เราจะได้พูดคุยกันอีกในภายหลัง ณ ที่นี้ทราบแต่เพียงว่าหนังสือเล่มนี้ บอกให้ทราบถึงวิธีมอบหมายงานให้เหมาะสมมากขึ้นก็พอแล้ว แล้วในที่สุดความถูกต้องเหมาะสมลงตัวก็จะส่งเสริมให้การทำงานขององค์กรของคุณเร็วขึ้นได้เอง

เราหวังว่าคุณคงจะเกิดความตื่นเต้น อยากเรียนรู้ประโยชน์อันมากมายจากการนำระบบนี้ไปใช้ ส่วนเราเองก็มีความตื่นเต้นอยู่อย่างเต็มเปี่ยมแล้วที่จะได้ถ่ายทอดมันให้คุณ เพราะทราบดีว่ามันเป็นเครื่องมือที่ผ่านการทดสอบมาแล้ว เป็นผลงานที่ผู้นำขององค์กรธุรกิจระดับโลกที่ทรงพลัง และประสบความสำเร็จมากที่สุดแห่งยุคพัฒนาขึ้นมา เราสามารถนำเครื่องมือชิ้นนี้ไปใช้งานได้ผลในองค์กรทุกขนาด ไม่ว่าจะเป็นเพียงระดับฝ่าย หรือบริษัทขนาดยักษ์

เพราะฉะนั้น ขอเพียงให้อ่านต่อไป แล้วนำเครื่องมือชิ้นนี้ไปพกดัดเข็มขัดการบริหารของคุณไว้ เพื่อให้พร้อมใช้เมื่อถึงเวลาต้องทำการตัดสินใจอบหมาย ให้งานที่เหมาะสมได้รับการปฏิบัติจนสำเร็จลุล่วงไป การตัดสินใจที่ถูกต้องแต่ละครั้งจะเปรียบเสมือนอิฐแต่ละก้อนที่ก่อร่างเป็นโครงสร้างของผลผลิตที่มากกว่า และประสิทธิภาพที่ดีขึ้น
